

**А.Оксентюк. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — с.66-72 - (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання)**

**УДК 330.341**

**Андрій ОКСЕНТЮК,  
Роман ОКСЕНТЮК,  
Богдана ОКСЕНТЮК**

## **ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Резюме.** Розглянуто теоретичні аспекти науки управління персоналом, проаналізовано особливості управління персоналом американського, японського та західно-європейського кадрового менеджменту, запропоновано впровадження системного підходу до людського фактора у вітчизняні фірми.

**The summary.** The paper considers theoretical aspects of the science of personnel management, personnel management analysis features American, Japanese and Western European human resource management, proposed the introduction of systematic approach to human factors in domestic firms.

**Ключові слова:** менеджмент, культура управління, символи, обряди, традиції, цінності, кадри, людський фактор.

**Постановка проблеми.** Наука управління персоналом з моменту її виникнення і до нашого часу розробила багато різноманітних теорій і концепцій. Вони відображали відповідні етапи розвитку матеріального виробництва, соціально-економічні умови трудових відносин в окремих країнах, спрямованість тих чи інших досягнень тощо. Різноманітність цих теорій і концепцій сучасна наука управління персоналом об'єднує в групи: концепції використання людського фактора у виробництві, теорії людських ресурсів і теорії людського капіталу [5, 6].

Концепція використання трудових ресурсів є першою науково-обґрунтованою. Тут замість людини розглядають тільки її функцію – працю, яка вимірюється затратами робочого часу і заробітною платою. Основоположники концепції трудових відносин (Ф.-В. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гантт) вважали, що в основі наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів. На цій основі розробилися рекомендації щодо підвищення ефективності праці окремих працівників і трудового колективу в цілому. Соціальні аспекти до уваги не бралися.

**Аналіз останніх досліджень.** Протягом останніх років питання кадрового менеджменту все частіше стають об'єктом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значне місце займають проблеми управління персоналом у працях таких зарубіжних вчених, як Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоурі Ф., Грейсон Д.К., О'Делл К. Питаннями кадрового менеджменту серед українських вчених займалися Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є., Власова А.М., Савчук Л.М., Савінова В.Б., Яремчук Р.Ю.

Однак незважаючи на значну кількість публікацій, питання кадрового менеджменту залишаються актуальними та потребують подальшого детального дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** З початку ХХ століття виникають нові ідеї, які, в кінцевому результаті, сформувалися в концепцію управління персоналом. Тут людину розглядають через призму посади, а основою управління – адміністративний механізм: принципи, методи, функції, повноваження та відповідальність [5]. Головною продуктивною силою суспільства й основою концепції управління визначається людський фактор. У зв'язку з цим важливого значення набуває така складова менеджменту, як культура управління, яка діє у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації, визначає поведінку та взаємостосунки між людьми. До культури управління відносяться різні методи вирішення організаційно-управлінських, технологічних, комунікативних, організаційно-структурних та інших проблем [2]. Культура управління є інтегральним фактором, який стосується всіх аспектів діяльності керівника [8]:

- планування людських ресурсів організації (потреба в кадрах, вибір шляхів їх поповнення, розроблення стратегії керівництва персоналом);
- формування кадрового складу (підбір, прийом, заміщення посад, скорочення, переміщення, звільнення, формування вимог до найманих працівників);

- організація праці (розстановка кадрів, створення умов праці, підвищення кваліфікації, перепідготовка і т.п.);
- розподіл функціональних обов'язків і повноважень;
- оцінювання діяльності персоналу (атестація, оплата та матеріальне стимулювання праці);
- охорона праці та здоров'я;
- формування системи комунікацій в середині організації;
- інформаційно-аналітична робота щодо персоналу.

Слід відзначити, що кожна організація має свою специфічну культуру, яка формується на всіх етапах її життєвого циклу під впливом соціально-історичних, соціально-психологічних, політичних, економічних, правових, міжнародних та інших факторів [4, 6]. В основі культури управлінської діяльності є елементи, які склалися історично. Це – символи, ритуали, традиції, цінності [8].

Символи – умовні позначення предметів, явищ, слова та жести, що мають певне значення, а також мова як основний засіб комунікації, ділового взаємозв'язку тощо.

Ритуали – сукупність обрядів, церемоній, звичаїв, що відповідають певним соціальним вимогам.

Традиції – виступають формою передавання досвіду, ідей, звичаїв та норм. Управлінські традиції, в основному, виступають у формі звичаїв, що відтворюють норми поведінки і забезпечують стійкість матеріальної та духовної культури. Наприклад, американські керівники традиційно віддають перевагу довготерміновій професійній кар'єрі, особистому розвитку, якості ділових стосунків («Я» бере верх над групою). Для японських керівників на першому місці – фірма та її досягнення, колективістська культура, інтереси групи вище власних тощо. Вплив традицій на формування моделей (систем) управління, на формування організаційних структур великих підприємств наведено на рисунку 1. Звідти бачимо, що японські моделі управління базуються на колективній відповідальності (усі працівники відчувають особисту відповідальність за досягнення фірми), на генералізації ролей і робочих місць (працівники готові до виконання будь-яких ролей), на довірі до підлеглих, на гарантіях захисту працівників і їх кар'єрному зростанні тощо. Американські моделі управління базуються на використанні наукових засад в управлінні (системні зусилля, направлені на підвищення ефективності виробництва), на дотриманні класичної теорії управління, на індивідуалізмі та соціальному управлінні, на формуванні людських стосунків, що сприяють досягненню цілей фірми, і т.д.

Вітчизняним управлінським моделям, за формальними ознаками, характерні кращі риси японської та американської моделей, що б мало забезпечити успішне їх функціонування. Проте в практичному плані це ще далеко не так.

Цінності є визначальним елементом як культури взагалі, так і культури управління. Вони є своєрідним соціальним механізмом, що відтворює, зберігає, захищає, розвиває і передає все корисне, чим збагатилося суспільство. До них належать і уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, істина й обман, красиве та некрасиве тощо. Цінність – це здатність продукту життєдіяльності соціальних груп задовольнити людську потребу. Вона визначає значущість об'єкта для суб'єкта в якісних і кількісних показниках, причому відбір їх використання зумовлюється інтересами та потребами людей. Причому, в практиці управління персоналом не слід забувати і про ряд суб'єктивних цінностей: установки, оцінки, норми, закріплені в людській свідомості як критерії оцінювання дійсності та діяльності людини.

В управлінській діяльності керівника цінності проявляються [1, 5, 8]:

- як суспільний ідеал, як вироблене суспільною свідомістю і переконанням уявлення про необхідне в різних сферах суспільного життя (істина, краса, добро, справедливість, суспільний устрій, демократія тощо);
- як предмети матеріальної та духовної культури (етичні, культурні, естетичні, політичні, правові тощо), зумовлені особливостями історичного розвитку народу.

Наприклад, цінності китайської управлінської культури включають:

- повагу до віку та вищої позиції в ієрархії управління;
- орієнтацію на групі, а не індивідуальні цінності (розвиток керівника через групові еталонні моделі управлінської діяльності);
- визнання іншими людьми соціального статусу керівника, що зумовлює мотивацію посадового зростання;
- тривале збереження відносин, що знижує вимоги до соціальної адаптованості керівника.

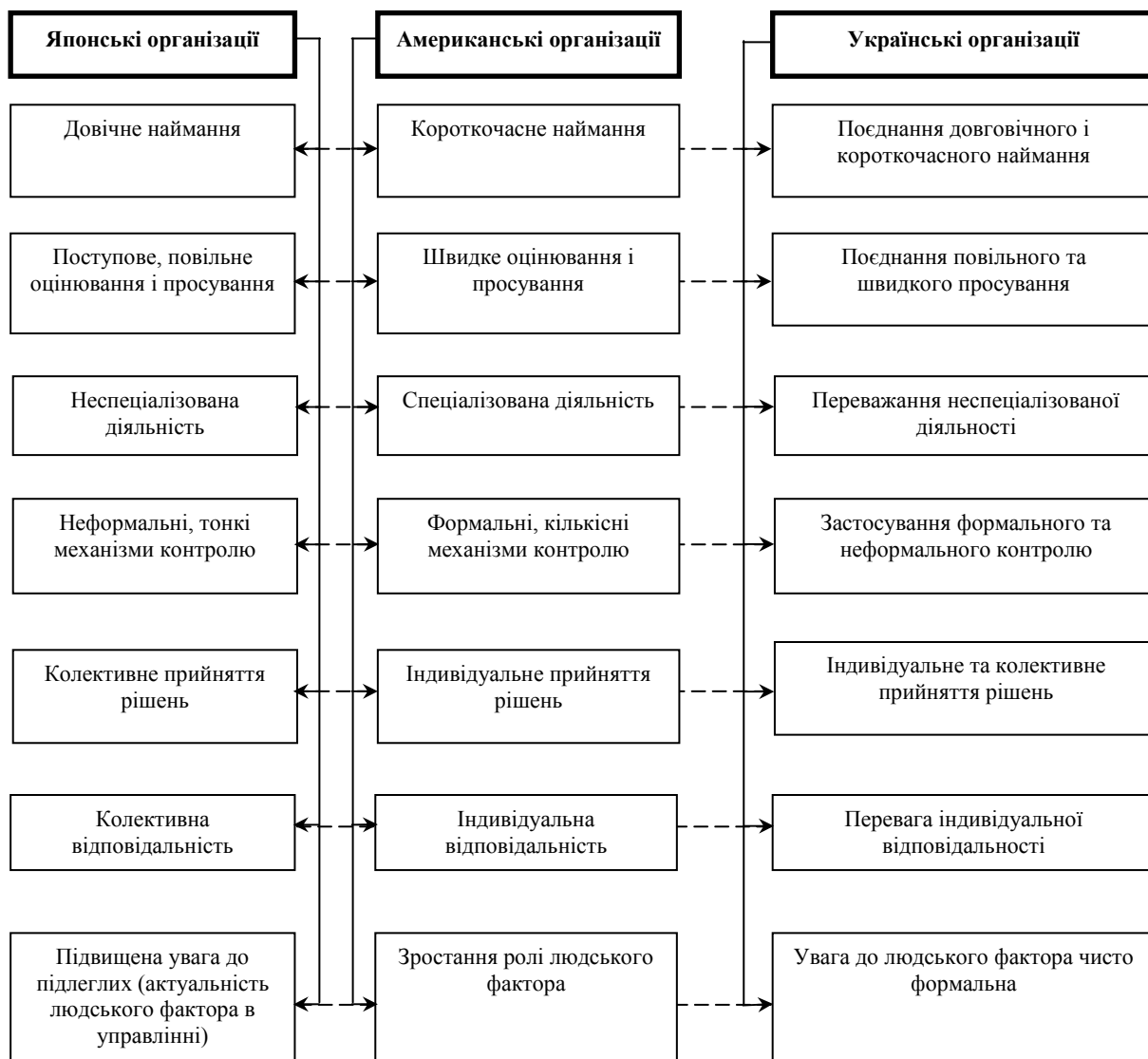


Рисунок 1. Порівняльна схема моделей управління [1, 3, 5, 6, 7, 8]

На управлінську культуру в арабських країнах суттєво впливає іслам. Керівники сповідують цінності, орієнтовані на людину, сім'ю, друзів, співтовариство, а не на процес праці. Тут основою управлінської культури є:

- мотивація співробітників дружніми стосунками і потребою у владі;
- надання особливого значення соціальним умовностям, особистим і родинним стосункам;
- підлеглі діють відповідно до зобов'язань перед вищим керівництвом, пунктуальність і часові обмеження менш важливі, ніж у західних країнах.

Європейські моделі управління персоналом [3] акцентують увагу на:

- науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, які приймаються;

- розроблення стратегій відповідних ситуаціям, а не підпорядкування управлінським теоріям;
- використання управлінського та технічного досвіду, оцінюванні результатів діяльності;
- потребі в ініціативі та серйозному ставленні співробітників до майбутніх можливостей;
- необхідності творчого підходу.

Сучасній вітчизняній управлінській культурі характерні ознаки попередніх років [1, 2, 8] (не зовсім позитивне ставлення до управлінської освіти, знань, навичок, умінь у галузі людських стосунків, наявність пильг і переваг, абсолютизація авторитету влади тощо) і нових тенденцій, основні з яких:

- орієнтація на прибуток підприємств та індивідуальний добробут, на індивідуальні та групові інтереси (на шкоду загальнодержавним);
- відсутність традицій в підготовці управлінських кадрів, слабка підготовка (віра в швидке засвоєння знань і навичок управління);
- зниження мотивації посадового зростання (падіння престижу управлінської діяльності);
- відсутність еталонів управлінської діяльності (механізм оцінювання керівників і їх діяльності формується за умов зниження його значення і відсутності механізму корекції) тощо.

Коротко розглянемо деякі особливості (досвід) управління персоналом американського, японського та західноєвропейського кадрового менеджменту.

В американському менеджменті [4] зростання людського фактора призвело до кардинальних змін у структурах управління корпораціями. Ліквідовуються функціональні підрозділи при штаб-квартирах корпорацій (запровадження плоских структур) і проміжних ланок. Повноваження і відповідальність делегуються відповідним новим ланкам, розширюється їх участь у визначенні політики й управлінні корпораціями. Широко впроваджуються мультидивізіонні структури управління, створюються спеціалізовані підрозділи (кадрові служби). Основне завдання кадрових служб:

- забезпечення виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір, найм, вивчення, аналіз плінності);
- сприяння розвитку працівників (профорієнтація, перепідготовка, атестація й оцінювання кваліфікації, організація службового зростання);
- вдосконалення організації та стимулювання праці, дотримання техніки безпеки, здійснення соціальних виплат;
- участь у переговорах з профспілками при укладанні колективних договорів, при розгляді скарг, претензій тощо.

Такі зміни в управлінні персоналом в американських корпораціях зумовлені новою роллю людських ресурсів у виробництві, особливою увагою до успіху кожного працівника.

Управління персоналом у країнах Західної Європи [3, 8] формувалося значною мірою, під впливом американського менеджменту з урахуванням певних особливостей, які зумовлені економічними факторами (перехід від диктату продавця до диктату споживача, усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей, проникнення на європейські ринки американських, японських, китайських товарів тощо). За таких умов ефективна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Сучасний європейський менеджмент багато уваги приділяє проблемам комерціалізації товарів, освоєнню фінансових потоків, ефективному використанню людських ресурсів і, особливо, вдосконаленню організаційних структур управління. Західноєвропейські фірми (60-ті роки XX ст.) упроваджують дивізіонні (пізніше мультидивізіонні), а також матричні структури управління, які орієнтовані на роботу з людьми, на людський ресурс виробництва й управління. На відміну від американської практики управління, яка в роботі з персоналом зосереджується на кадрових службах (лінійні менеджери суворо дотримуються їх рекомендацій), європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва й управління не тільки на кадрові служби (функції майже аналогічні американським), а на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів. Суттєва особливість – колективна робота команди на чолі з лідером, який здатний працювати в певних структурних межах організації. Європейський менеджмент цінує вроджені здібності до

керівництва, «неординарність» (здатність нестандартного розв'язання проблем), уміння активізувати творчий потенціал працівників.

Особливості японського менеджменту є об'єктом вивчення й упровадження не тільки в країнах Азії, а й Америки та Європи. Японці не приховують, що їх економічні успіхи досягнуті завдяки специфічній системі менеджменту, який заснований на:

- дивізіонних структурах управління з більшою централізацією, ніж в американських. Проте таке управління в японських компаніях побудоване на засадах узгодження та координації дій усіх ланок, розробленні й прийнятті рішень після детального обговорення і схвалення виконавчою ланкою (поєднання ініціативи виконавців і твердої лінії вищого керівництва фірми) [1, 8];

- тенденції до посилення людського чинника як запоруки ефективності виробництва й управління. Тут кадрова політика має свої особливості:

- 1) довічний найм (основна ознака японського управління кадрами) – прийнятий на роботу працівник залишається на підприємстві до виходу на пенсію. Звільнення розцінюється як суворе покарання, оскільки кандидатуру звільненого не будуть розглядати в інших компаніях;

- 2) на роботу приймають тільки випускників навчальних закладів, а службове призначення (службове просування) здійснюється тільки серед працівників фірми;

- 3) службове зростання працівника залежить від його особистих якостей, рівня освіти і стажу роботи в даній фірмі, прийнятої системи службового просування;

- 4) підвищення заробітної плати з вислугою років. Тут також є свої особливості: рівень кваліфікації, який досягається певним часом роботи на одному місці; бачення проблем підприємства й уміти їх розв'язувати або пропонувати шляхи їх вирішення. Причому працівник з нижчим рівнем освіти, але з більшим стажем роботи, може отримувати більшу заробітну плату, ніж молодий випускник вищої школи. Але молодий працівник з вищою освітою має більше можливостей для участі у розв'язанні проблем виробництва, підвищення кваліфікації, оволодіння ширшим спектром професій і трудових навичок, і, відповідно, швидшого просування по службі й отримання вищої заробітної плати.

Отже, оплата праці в японських фірмах базується на здібності працівника не тільки виконувати свої службові обов'язки, а й орієнтуватися в проблемах господарської діяльності своєї фірми, брати участь у їх розв'язанні.

Специфічною особливістю японського менеджменту є комплексний підхід до управління якістю продукції від проектування до збуту (всі ланки фірми беруть участь в управлінні якістю), а основним принципом – групова робота, яка пронизує всю фірму.

Підсумовуючи сказане, можна зробити **висновки**, що:

1. Система командного (групового) управління персоналом у передових країнах світу стала інструментом:

- управління людиною як суб'єктом трудової діяльності (з її психологічними, фізіологічними і діловими якостями);
- стратегічного й оперативного планування чисельності структури персоналу;
- методів добору та розстановки кадрів з метою найефективнішого використання трудового персоналу.

2. Вітчизняні фірми можуть запозичити з досвіду зарубіжних компаній у напрямках:

- забезпечення системного підходу до людського фактора як головної продуктивної сили суспільства;
- ціннісної переорієнтації працедавців щодо сучасних методів роботи з людьми;
- формування сучасної корпоративної культури;
- забезпечення управлінської автономії виробничих підрозділів;
- використання сучасних мотиваційно-психологічних важелів впливу на людей;
- утвердження системи цінностей, які усвідомлюють і поділяють усі працівники, тощо.

Однак слід зауважити, що в управлінні персоналом організації пряме перенесення методів, які успішно себе зарекомендували в одній національній системі, можуть виявитися неефективними для іншої. Тут багато важать традиції, ментальність, культурні, духовні й соціально-економічні фактори, під впливом яких формувалася людина.

### Використана література

1. Андрушків, Б.М. Основи менеджменту і методологічні положення та прикладні механізми [Текст] / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Тернопіль: Лілея, 1997. – 237 с.
2. Власова, Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния [Текст] / Н.М. Власова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
3. Василенко, И. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия [Текст] / И. Василенко. – М.: Логос, 1998. – 168 с.
4. Грейсон, Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века; пер. с англ. [Текст] / Д.К. Грейсон, К.О'Делл. – М.: Экономика, 1991. – 176 с.
5. Маскон, М.Х. Основы менеджмента; пер. с англ. / М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
6. Оксентюк, А.О. Менеджмент організацій: теоретичні положення, практичні рекомендації та тестові завдання: навчальний посібник для інженерно-технічних та економічних спеціальностей [Текст] / А.О. Оксентюк, І.С. Вовчак, Б.А. Оксентюк. – Тернопіль, 2000. – 296 с.
7. Скворцов, Н.Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт [Текст] / Н.Н. Скворцов, Н.К. Надимова. – К.: УкрИНТЕЛ, 1992. – 203 с.
8. Яремчук, Р.Ю. Уроки менеджменту [Текст] / Р.Ю. Яремчук. – Тернопіль: Джура, 2008. – 636 с.
9. Храмов, В.О. Основы управления персоналом [Текст] / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.